

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Řízení lidských zdrojů jako podmínka úspěšného rozvoje průmyslové organizace

Human Resources Management as a Condition of Successful Development of an Industrial
Organization

Student: Andrea Strungová

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Ing. Aleš Mateiciuc, Ph.D

Ostrava 2010

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 7. května 2010

Andrea Strungová

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu své bakalářské práce PhDr. Ing. Aleši Mateiciucovi, za poskytnutí mnoha užitečných a cenných informací při vypracovávání této bakalářské práce.

OBSAH

1. ÚVOD	7
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PŘÍSTUPU K ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	8
2.1. Lidské zdroje jako kritický faktor úspěšnosti organizace	10
2.2. Personální politika organizace	11
2.3. Popis a analýza práce, specifikace pracovních požadavků a nároků	12
2.3.1. Pracovní místo	13
2.3.2. Analýza pracovního místa	13
2.3.3. Specifikace pracovního místa	13
2.4. Získávání a výběr zaměstnanců	14
2.4.1. Výběrové pohovory s uchazeči o zaměstnání	15
2.4.2. Testy pracovní způsobilosti	15
2.4.3. Psychologické vyšetření uchazeče	16
2.4.4. Postupy <i>Assessment centre</i>	16
2.5. Průběžné personální činnosti	16
2.5.1. Adaptace nových zaměstnanců	17
2.5.2. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	17
2.5.3. Motivování zaměstnanců	18
2.5.4. Hodnocení zaměstnanců	20
2.5.5. Odměňování zaměstnanců	21
2.6. Zaměstnanecké vztahy	21
2.7. Organizační kultura	22
2.8. Shrnutí teoretických východisek	23
3. CHARAKTERISTIKA ANALYZOVANÉ SPOLEČNOSTI D3SOFT S.R.O.	24
3.1. Historie, poslání a předmět podnikání společnosti	24
3.2. Cíle společnosti	25
3.3. Produkty společnosti	25

3.4.	Organizace a řízení společnosti	26
3.5.	Lidské zdroje společnosti	28
3.6.	Řízení lidských zdrojů ve společnosti	30
4.	ANALÝZA PŘÍSTUPU K ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	31
4.1.	Předmět analýzy	31
4.2.	Postup analýzy a použité metody	31
4.3.	Výsledky analýzy	32
4.4.	Shrnutí získaných poznatků	42
4.5.	Náměty pro management	43
4.5.1.	Ztotožnění zaměstnanců s podnikovými cíly společnosti	43
4.5.2.	Vzdělávání zaměstnanců	44
4.5.3.	Motivování zaměstnanců	45
5.	ZÁVĚR	47
	Seznam použité literatury	48
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	

1. ÚVOD

Každý podnikatelský subjekt, každá organizace, firma, společnost vzniká za účelem dosažení zisku. K tomu, aby organizace byly úspěšné a jejich cíle byly naplněny, je potřeba mít jistý potenciál. Ať už jde o technické vybavení organizace, finanční zajištění, dostupnost surovinových zdrojů, dostupnost informací či konkurenční schopnosti. K naplnění podnikatelského záměru ovšem nepostačí jen výše uvedené faktory. Tou nejdůležitější složkou každé organizace jsou zaměstnanci, personál, manažeři. Vedle technických prostředků, materiálních a finančních zdrojů, know-how dalším důležitým a nepostradatelným faktorem, který ovlivňuje správné fungování každé organizace jsou právě její zaměstnanci. Bez nich by žádná organizace nemohla být úspěšná v plnění svých stanovených podnikatelských cílů a naplňování potřeb a požadavků, které jsou na ní vyvíjeny. Zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že jejich úspěšnost je v rozhodující míře závislá na pracovnících. Právě kvalitní zaměstnanci představují pro organizaci konkurenční výhodu a je tedy nutné jim věnovat náležitou péči a vytvářet jim příznivé pracovní podmínky.

Ve své práci se zaměřuji na řízení lidských zdrojů a také na personalistické činnosti, které ovlivňují každého zaměstnance jakékoliv organizace jak u nás v České republice, tak v zahraničí. Management organizace by měl přemýšlet o tom, jak nejlépe vést, vzdělávat, hodnotit, motivovat, odměňovat pracovníky k takovým výkonům, které povedou nejen ke spokojenosti zaměstnanců, ale i k dosažení podnikatelských cílů organizace.

Jako téma své práce jsem si zvolila „Řízení lidských zdrojů jako podmínka úspěšného rozvoje průmyslové organizace.“ Přiměl mě k tomu osobní zájem jak správně pracovat s novými a nebo s již stávajícími zaměstnanci a s náležitostmi, které zaměstnanci vyžadují a jsou jim poskytovány. Já sama jsem zaměstnána v jedné české nezávislé středně velké společnosti jako řadový zaměstnanec, který se pohybuje v oblasti IT technologií. Společnost se nazývá D3Soft s.r.o. V rámci této společnosti jsem analyzovala přístup organizace k řízení lidských zdrojů.

Cílem mé bakalářské práce je zjištění, jak společnost přistupuje k řízení lidských zdrojů jako podmínce úspěšného rozvoje vybrané průmyslové organizace. Zajímalo mě, zda společnost přistupuje k řízení lidských zdrojů v souladu se soudobými doporučovanými postupy v této oblasti, a jak tuto záležitost vnímají samotní zaměstnanci společnosti. Pokusila jsem se identifikovat nedostatky v tomto směru a najít východisko či řešení daných problémů.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PŘÍSTUPU K ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Ačkoliv budovy, zařízení, výpočetní technika a finanční prostředky jsou také pro podniky nezbytné, zaměstnanci – lidské zdroje – jsou obzvláště důležití. Lidské zdroje jsou tvořivým prvkem v každé organizaci. Lidé navrhují a vyrábějí zboží, poskytují služby, kontrolují kvalitu, starají se o uplatnění produktů na trhu, rozdělují finanční zdroje a stanovují celkovou strategii a cíle organizace. Ta jednoduše nemá šanci dosáhnout těchto cílů bez efektivně pracujících lidí (Milkových a Boudreau, 1993, s. 38). Pro každou organizaci je nesmírně důležitý lidský potenciál. Zejména tím, že lidé jsou živou složkou organizace, dokážou tudíž vyhodnotit každou situaci, ve které se ocitnou. Jsou schopni z dané situace vyvodit důsledky, přínosy a ztráty. Orientují se v prostředí organizace, rozpoznají silné a slabé stránky, pracují ve prospěch organizace, jsou schopni zvládnout krizové a nestandardní situace, zamezit a minimalizovat ztráty. Vykonávají práci, při které využívají své zkušenosti a znalosti. Lidé jsou považováni za aktivní, nejpružnější, nejdynamičtější a nejprizpůsobivější podnikový faktor, schopný mobilizovat ostatní zdroje podnikání a dynamizovat celkové organizační dění. Bohužel i lidský faktor má své stinné stránky, jak uvádí Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005). Mezi ty patří zejména to, že lidé jsou hůře ovladatelní a neradi se podřizují. Jsou ovlivněni svým osobním životem, svými pocity, náladami a problémy, které prožívají v soukromí – to vše se negativně projevuje na jejich pracovním nasazení. Často dávají přednost svému osobnímu životu a vlastním zájmům před zájmem firmy. Chybují a selhávají.

Organizace se musejí neustále zabývat vyhledáváním, získáváním, uplatňováním a využíváním personálu a rozvojem řízení lidských zdrojů, ne jenom plněním svých podnikatelských cílů a jiných důležitých aktivit vedoucích k úspěšnosti organizace. Řízením lidských zdrojů se rozumí strategicky zaměřené a průběžně koordinované firemní činnosti sloužící získávání a udržení zaměstnanců a vytvoření podmínek pro to, aby podávali co nejvyšší výkon a přispívali k dosažení provozních i rozvojových podnikových cílů (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s.13). Účelem řízení lidských zdrojů je vytvářet podmínky pro to, aby organizace byla schopna prostřednictvím svého personálu úspěšně plnit své cíle.

Obecná činnostní struktura řízení lidských zdrojů je v uvedeném modelu znázorněna následujícím schématem :

Tabulka č. 2.1 Obecná struktura činností v rámci řízení lidských zdrojů

I. Strategická úroveň TVORBA STRATEGIE LIDSKÝCH ZDROJŮ (PERSONÁLNÍ STRATEGIE)		
II. Analyticko-diagnosticko-koncepční úroveň ANALYTICKO-DIAGNOSTICKÉ ČINNOSTI	PROJEKČNĚ-ROZVOJOVÉ ČINNOSTI	
III. Intervenční a realizační úroveň RUTINNÍ ODBORNÉ PERSONALISTICKÉ ČINNOSTI	ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ LINIOVÝMI MANAŽERY	VYTVÁŘENÍ PŘÍZNIVÝCH PODMÍNEK PRO PRÁCI

Zdroj: Personální management pro malé a střední firmy, Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, str. 51

Řízení lidských zdrojů odpovídající požadavkům úspěšného rozvoje organizace lze chápat jako strategický přístup k lidským zdrojům, což znamená přístup, který pohlíží na lidské zdroje v souladu se zaměřením organizace na její strategické cíle. Základním cílem strategického řízení lidských zdrojů je vytvářet strategickou způsobilost zajišťováním toho, aby organizace disponovala náležitě dovednými, oddanými a motivovanými zaměstnanci umožňující dosahovat konkurenčních předností (Armstrong, Baron, 2002, s. 41-42).

2.1. Lidské zdroje jako kritický faktor úspěšnosti organizace

Bez lidí znalých, oddaných a nadšených se nedá nic udělat.

Tomáš Baťa Jr.

Věnovat pozornost lidským zdrojům znamená nejen přijímat vhodné zaměstnance a udržovat si je v organizaci, ale také získávat je pro společnou věc, vytvářet příznivé podmínky pro jejich práci, vhodné pracovní uplatnění, odborný růst i osobní uspokojení, a budovat firmu jako lidskou pracovní komunitu, tj. společenství spolupracujících jedinců, usilujících o účinné a kultivované dosažení firemních cílů (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 13). Mezi kritické faktory úspěšnosti organizace se kromě personálu řadí také kvalitní a pokročilá technologie, firemní strategie, firemní kultura, strategické myšlení, efektivní systém řízení, úspěšný produkt, pružnost a přizpůsobivost organizace.

Pokud organizace a její management bude věnovat lidským zdrojům pozornost, lidé budou s větší ochotou plnit podnikové cíle, budou lepšími pracovníky a organizace se bude vyznačovat vyšší loajalitou personálu. Zaměstnanci jsou pro organizaci velmi důležití. Jsou jednou z hlavních složek, která ovlivňuje zda organizace bude úspěšná, zda bude vykazovat zisk a jaké bude mít postavení na trhu. Dalo by se říct, že právě zaměstnanci jsou určujícím faktorem úspěšnosti každé organizace. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace (Armstrong, 2002, s. 72).

Lidé jsou v současné době vzhledem k váze, úspěšnosti organizace častěji pokládáni za kapitál organizace. Lidský kapitál organizace je kombinací inteligence, dovedností a zkušeností, co dodává organizaci její zvláštní charakter. Každý zaměstnanec přináší do organizace své schopnosti, ať už vrozené anebo získané. Právě to je pro organizaci velmi důležitým kapitálem. Proto je nutné, aby každý zaměstnavatel vytvářel pro své zaměstnance takové pracovní podmínky, za kterých by tito lidé byli schopni a zejména ochotni pracovat. Jedině v příznivém pracovním prostředí jsou lidé schopni uplatnit své dovednosti a odvádět kvalitní práci. Rozvoj lidských zdrojů je důležitý pro úspěšnost organizace, zejména pro její úspěšné působení na trhu. Pro každou organizaci je jistě důležité zaměstnávat kvalifikované zaměstnance. Jedině ti mohou být pro organizaci přínosem. Proto je v zájmu každé organizace kvalifikaci lidí zdokonalovat a zvyšovat. Je na vedení organizace, jaké budou vkládat úsilí do rozvoje lidských zdrojů tak, aby prospěch a užitek byl nejen na straně organizace, ale aby i

samotní zaměstnanci se ve svém vlastním zájmu chtěli vzdělávat a zdokonalovat. Poznání a využití potenciálu lidí není vždy snadnou záležitostí, stojí však za to investovat do něj čas a riskovat případný neúspěch (Bělohlávek, 2003, s. 20). Je pak na vedení organizace jak se znalostmi a zkušenostmi svých zaměstnanců naloží.

2.2. Personální politika organizace

Personální politika organizace je důležitá zejména proto, že je jakýmsi tmelem a regulátorem všeho toho, co management organizace podniká a prosazuje směrem k lidem v zájmu dosažení strategických cílů organizace. Vyjadřuje to, jaké má organizace zásady, principy, pravidla důrazy, zájmy a preference v oblasti lidských zdrojů (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 92-93).

S řízením lidských zdrojů úzce souvisí personalistika. Veškeré činnosti a organizační funkce, které slouží k zajištění provozu a rozvoje organizace potřebnými zaměstnanci (pracovníky, lidským potenciálem) mají na starosti personalisté. Personalisté pracují se zaměstnanci a jejich záležitostmi ve prospěch organizace. Personálními činnostmi chápeme veškeré činnosti, které souvisí s vyhledáváním a přijímáním nových pracovníků, vzděláváním, pracovním hodnocením, odměňováním, zajišťováním povinných školení v oblasti bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci, hygieny práce, vedení agend týkajících se pracovních úrazů, zaškolováním. Další náplní práce personalistů je evidování odpracované doby, přestávek na regeneraci, dovolených a nemocnosti zaměstnanců.

Je důležité rozlišit personalistiku od řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů představuje práci manažerů, kteří „své podřízené“ zaměstnance řídí, kontrolují, vedou a spolupracují s nimi a tudíž dochází k přímé účasti manažerů se zaměstnanci.

V řízení lidských zdrojů se stalo tradicí, že personalisté jsou tu proto, aby poskytovali odborné personalistické služby a pomáhali liniovým manažerům, ale aby si neusurpovali úlohu liniových manažerů. Obecnou úlohou personálního útvaru je umožnit organizaci dosáhnout jejích cílů tím, že jí předkládá podněty, intervenuje, poskytuje rady a podporu ve všem, co se nějak týká jejích pracovníků (Armstrong, 2002, s. 85).

Personalisté jsou specialisté, jejichž prvořadým úkolem je zejména přivést do organizace nové zaměstnance. Této oblasti by měla být věnována vysoká pozornost. Právě na personalistech do značné míry záleží, koho organizace přijme či nikoliv. Manažerům radí

ohledně uchazečů, kteří by měli být pozváni na pohovor, poskytují rady v záležitosti volných pracovních míst, pracovních vztahů a řešení problémů s lidmi. Personalisté se starají o jednotlivé pracovníky od jejich nástupu do pracovního poměru až po jeho skončení. Úkolem každého personalisty je umět poskytnout své služby, vést, řešit problémy a také vystupovat jako ochránci zaměstnanců. Jednotlivým pracovníkům poskytují rady například v oblasti vzdělávání a rozvoje kariéry, v oblasti pracovních problémů jako jsou zdravotní potíže, stres, *mobbing*, sexuální obtěžování, neshody s manažery a nebo se spolupracovníky. Dá se říct, že personalista je také jakýmsi laickým psychologem. Pracovní procesy personalistů nebudou stejnorodé, ale budou proměnlivé a závislé na potřebách organizace. Personalisté při své práci dodržují zákony a předpisy. Poskytují rady jak manažerům, tak jednotlivým zaměstnancům.

Je v zájmu organizace, aby personalisté úzce spolupracovali právě s manažery a tím budovali úspěšný pracovní tým lidí. Personalisté na základě stanovených požadavků manažerů přijímají nové zaměstnance. Manažeři blíže nové zaměstnance seznámí s prací, kterou budou vykonávat. Další spolupráce manažerů s personálním oddělením pokračuje při hodnocení zaměstnanců. Manažer dává podklady personalistům k ohodnocení jednotlivých pracovníků a na základě těchto podnětů jsou poté zaměstnanci personálním oddělením ohodnoceni. Tato spolupráce se však nezakládá jen v přijetí či ohodnocení zaměstnance, pokračuje dále i při jiných pracovních činnostech, jako jsou například školení aj. Díky této spolupráci je personální oddělení méně zaneprázdněno. Snahou personálního útvaru je, aby práce byla efektivní a aby byla organizace schopna snižovat své náklady a aby byly v souladu s požadavky a potřebami organizace. Organizace může využít možnost personálních služeb i z vnějších zdrojů, jakými např. je spolupráce s externími konzultanty. Externí spolupráce je možná jednorázově, pravidelně i nepravidelně. Záleží na vůli a možnostech.

2.3. Popis a analýza práce, specifikace pracovních požadavků a nároků

Účelem popisu analýzy práce a specifikace pracovních požadavků je stanovit jaké požadavky a nároky budou kladeny na personál zařazovaný na jednotlivé pracovní pozice respektive místa v organizaci.

2.3.1. Pracovní místo

Pracovní místo lze považovat za určitou jednotku struktury organizace, která se nemění, ať už je na tomto pracovním místě kdokoliv (Armstrong, 2002, s.261).

Organizace si musí stanovit, kolik pracovních míst je třeba obsadit, v jakém časovém horizontu a odkud získá vhodné uchazeče na pracovní místo. Cílem vytváření pracovních míst je uspokojení organizace, ale také jedince, zaměstnance. Obsah práce pracovních míst si určuje organizace tak, aby to vedlo k dosažení a uspokojení její potřeby.

2.3.2. Analýza pracovního místa

V průběhu analýzy pracovních míst se získávají informace o obsahu prací, co pracovníci dělají a tyto informace se pak dále analyzují. Analýza pracovních míst poskytuje informace o pracovním místě, proč pracovní místo vzniklo a co se očekává od držitele pracovního místa. Zabývá se obsahem pracovního místa, povahou a šíří práce a zodpovědností, které z pracovního místa držiteli vyplynou. Řeší finanční, motivační a otázky zdraví a bezpečnosti práce. Také řeší organizační věci jako je např. vztah nadřazenosti a podřízenosti v organizaci nebo osobní rozvoj držitele pracovního místa.

Při analýze práce jde o sběr údajů, při němž je zapotřebí postupovat podle následujících kroků:

- získat dokumenty, které poskytují informace o pracovním místě
- požádat manažery o dodání základních informací týkajících se pracovního místa
- položit držitelům pracovního místa otázky o jejich práci
- pracovníky při jejich práci pozorovat

2.3.3. Specifikace pracovního místa

Definují se schopnosti jedince, které musí umět a znát, jeho požadované vzdělání, odbornost, zkušenosti z praxe, které by pomohly uchazeče vyzdvihnout pro úspěšné vykonávání práce. Vhodnost pro organizaci, jak je uchazeč schopen se organizací přizpůsobit a pracovat v ní. Další požadavky jako je cestování, pracovní doba, pohyb mimo pracoviště atd.

Žádat to nejlepší je asi zcela přirozené, ale stanovení nerealisticky vysokých požadavků na uchazeče zvyšuje problémy s jejich přilákáním a vede k nespokojenosti mezi těmi, kteří byli vybráni, protože ti pak zjišťují, že se jejich talent a schopnosti nevyužívají (Armstrong, 2002, s. 355).

2.4. Získávání a výběr zaměstnanců

Při získávání nových zaměstnanců je nutné dodržovat nejrůznější zákony, které upravují právní rámec získávání zaměstnanců, v České republice je to zejména zákoník práce, Zákon o zaměstnanosti, zvláště pak je nutné dodržovat zákony zakazující diskriminaci.

Organizace při získávání a výběru nových pracovníků by neměla vynaložit vysoké náklady. Cílem je vybrat nejvhodnějšího kandidáta pro zaměstnání v organizaci ze všech pracovníků, kteří se na trhu práce ucházejí o zaměstnání. Vhodní kandidáti jsou takoví, kteří sami mají zájem o pracovní místo.

Nejčastěji se rozlišují **tři fáze** získávání a výběru pracovníků.

První fáze je definování požadavků. Tady by si měla organizace připravit popis a specifikaci pracovního místa, rozhodnout o požadavcích a podmínkách zaměstnání.

Druhá fáze je přilákání uchazečů. Uchazeče můžeme vybírat jak **z interních zdrojů**, tedy ze stávajících zaměstnanců, tak **z externích zdrojů**. Výběr z interních zdrojů má výhodu v tom, že kandidáti organizaci znají, organizace má spolehlivé informace o kandidátech a cena výběru je menší. Ale existují také nevýhody v podobě toho, že interní kandidát přináší méně nových nápadů, v některých případech je nutné školení a výcvik. Při volbě externích zdrojů se může využít pomoci agentur a poradců, kteří pomáhají svým svěřencům najít práci. Tento způsob sice stojí organizaci peníze, ale může ušetřit čas a případné potíže, je rychlý a efektivní. Výhody toho výběru jsou v tom, že kandidát přinese do organizace nové myšlenky, nové dovednosti, širší zkušenosti, může se znát s konkurencí. Další možností je **inzerát**. Inzerát by měl obsahovat údaje o organizaci, pracovním místě, požadavcích na pracovníka – kvalifikace, zkušenosti apod., o platu, zaměstnaneckých výhodách, místě konání práce, o tom co by měl uchazeč udělat v reakci na inzerát. Organizace může získat zaměstnance i pomocí **internetu**, která umožňuje e-mailovou komunikaci mezi zaměstnavatel a uchazečem. Uchazeči se mohou ucházet o zaměstnání on-line, což vidím jako velkou výhodu.. Jedná se určitě o levnější variantu nabízení zaměstnání. Ovšem nutno podotknout, že stále existují

uchazeči, kterým není internet dostupný. **Posudky, Zdravotní prohlídka, Výpis z trestního rejstříku** jsou další možnosti, jak vybrat vhodného uchazeče o zaměstnání. Organizace mají také možnost využít **rozhlasu, televize** nebo **vzdělávacího zařízení**.

Třetí fáze je vybírání uchazečů. Při vybírání uchazečů se využívá třídění žádostí, životopisů, pohovorů, testování způsobilostí – ukázek práce, hodnocení uchazečů, metod *assessment centre*, nabízení zaměstnání, získávání referencí (referencí od bývalých spolupracovníků a nadřízeného), příprava pracovní smlouvy. **Výběrové pohovory, *assessment centre* a testy pracovní způsobilosti** jsou hlavní metodou výběru pracovníků.

2.4.1. Výběrové pohovory s uchazeči o zaměstnání

Účelem výběrového pohovoru je získat a posoudit takové informace o uchazeči, které umožní předpovědět jeho pracovní výkon na pracovním místě a porovnat jej s jinými uchazeči. Pohovory zahrnují zpracování a vyhodnocení informací o schopnostech uchazeče v tom smyslu, zda uchazeč odpovídá specifikaci pracovního místa. Výběrové pohovory by se neměly podcenit. Měla by se udržovat databáze a kontakt s nevybranými uchazeči pro případ, že organizace bude potřebovat rychle obsadit novou pracovní pozici novým zaměstnancem. Nevybraní uchazeči mohou být pro organizaci rezervním potenciálem.

Existuje řada způsobů vedení pohovorů. V nejhorším případě používají osoby vedoucí pracovní pohovor nestrukturovaný pohovor, během něhož se pokládají náhodné otázky. Lepší variantou je aplikace strukturovaného pohovoru, v nichž jsou pokládány otázky založené na analýze požadavků role na dovednosti a schopnosti. Velmi kladně je vnímán ze strany tazatelů pohovor před výběrovou komisí. Tazatelé si mohou po skončení výběrového pohovoru sdělit své postřehy, poradit se o volbě nového uchazeče o zaměstnání. Čas věnovaný pracovnímu pohovoru závisí na složitosti práce, neměl by ovšem překročit dobu 1 hodiny.

2.4.2. Testy pracovní způsobilosti

Testy pracovní způsobilosti neboli výběrové testy jsou považovány za jakýsi doplňující nástroj k výběru pracovníků. Používají se za účelem zabezpečení validnějších a spolehlivějších informací o úrovni inteligence, charakteristikách osobnosti, schopnostech, vlohách, získaných znalostech a dovednostech, než jaké lze získat z pohovoru. Patří k nim

například **psychologické testy znalostí a dovedností**. Tyto testy provádějí specialisté – zpravidla odborní psychologové nebo specialisté v příslušné oblasti.

2.4.3. Psychologické vyšetření uchazeče

Psychologické testy jsou nástroje měření, proto se jim často říká psychometrické testy. Účelem psychologických testů je objektivní měření individuálních schopností a dalších osobnostních charakteristik. Slouží zejména těm, kteří vybírají nové pracovníky. Tyto testy umožní lépe rozpoznat, do jaké míry budou noví pracovníci na pracovním místě úspěšní. Mezi nástroje psychologického vyšetřování uchazečů se řadí **testy inteligence** – měří všeobecnou inteligenci uchazeče, **testy osobnosti** – pokoušejí se posoudit osobnost uchazečů tak, aby bylo možné předpovědět jejich pravděpodobné chování v nějaké roli a **testy schopností** – měří charakteristiky související s prací jako například numerické, verbální, mechanické schopnosti nebo schopnosti vnímání. Tyto testy provádějí odborníci – psychologové.

2.4.4. Postupy *Assessment centre*

Postupy nazývané *assessment centre* probíhají v tzv. „živém prostředí“. Kandidáti řeší modelové problémy individuálně i ve skupině s ostatními kandidáty. Patří mezi málo známé a používané metody. *Assessment centre* je v podstatě diagnosticko-výcvikový program založený na sérii simulací typických manažerských pracovních činností, při nichž se testuje pracovní způsobilost uchazeče o manažerskou funkci. Jejich pomocí však lze také hodnotit pracovní výkon stávajících manažerů, popřípadě provádět výcvik manažerských dovedností. *Assessment centre* tedy slouží k hodnocení a rozvíjení manažerského potenciálu účastníka (Koubek, 1997, s. 139).

2.5. Průběžné personální činnosti

Mezi průběžné personální činnosti mimo jiné patří adaptace nových zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, motivování zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců.

2.5.1. Adaptace nových zaměstnanců

Zařazení pracovníků a jejich adaptace je závěrem výběrového procesu a začátkem pracovního procesu. Je to proces přizpůsobení se zaměstnance pracovnímu a sociálnímu prostředí (Vajner, 2007. s. 93). Po výběru nového zaměstnance bychom měli zajistit milé a přátelské přijetí nového kolegy v organizaci, provést seznámení s ostatními kolegy, seznámení s tím jak organizace funguje, s prostorami organizace. Důležité je také informovat nového zaměstnance o jeho pracovním místě a jeho povinnostech. Velice kladně je hodnoceno, pokud k novému zaměstnanci je přidělena osoba, která bude o nového zaměstnance „pečovat“, starat se o něj nejméně po dobu jednoho týdne. Nový zaměstnanec se díky tomuto lépe sžije s organizací a s novými kolegy.

2.5.2. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Významným nástrojem sladování pracovních požadavků s pracovní způsobilostí je vzdělávání, výcvik, doškolování a rozvoj zaměstnanců. Před započítím vzdělávání zaměstnanců by si manažeři měli položit otázku, co by měli zaměstnanci v organizaci umět a znát. Aby to vedlo ku prospěchu organizace a k jejímu obstání na trhu, aby organizace byla konkurenceschopná. Plán podnikového vzdělávání by měl odpovědět na následující otázky: jaké školení má být zabezpečeno, komu, jakým způsobem, kým, kdy, kde, za jakou cenu, s jakými náklady. Na druhou stranu by zaměstnanci měli chápat, že vzdělávání se není jen ku prospěchu organizace, ale také k jejich vlastnímu prospěchu a užitku. Na úspěšnosti vzdělávání se podílí v organizaci všichni lidé. Jedná se o vrcholového manažera, liniového manažera, lektora – osoba, která proces vzdělávání v organizaci připravuje, posluchače – do této role se dostávají všichni zaměstnanci. Vzdělávání se orientuje na více oblastí. Jednou z oblastí je řízení tichých znalostí v organizaci. K takovému vzdělávání dochází v organizacích troufám si říci poměrně často a mnohdy i nevědomky. Když někdo z organizace přijde za někým pro radu, ten ho vyslechne a pokud zná odpověď, tak poradí. Pokud nezná, tak proběhne diskuse nad pracovním problémem.

Další oblastí je takzvané plánované vzdělávání, kdy se nejčastěji jedná o odborné vzdělávání, o prohlubování znalostí či o rekvalifikaci. Soustřeďuje se na rozvoj znalostí – pravidla, postupy, na rozvoj dovedností – počítačové, manuální, na rozvoj postojů – k ochraně při práci, k bezpečnosti při práci, ke kvalitě, k lidem, k organizaci.

Další oblastí, ne méně důležitou, je vlastní rozvoj, sebevzdělávání. Sebevzdělávání je v současném turbulentním prostředí, kde jediná jistota je změna, poznanou nutností, která ovšem může přinášet radost a uspokojení nad dosaženými výsledky (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s.192).

Vzdělávání se je nezbytnou nutností pro udržení si své práce a dosažení lepších a kvalitnějších výsledků při práci. V případě že člověk dosáhne osobního či profesního rozvoje, vede to ke zvýšení pracovního i životního uspokojení. K radosti nad tím, že může prohlásit – „ano dokázal jsem to, dosáhl jsem toho“.

2.5.3. Motivování zaměstnanců

Jednou z možností jak přimět zaměstnance, aby pracovali dobře a efektivně, je motivovat je. Motivační faktory jsou jakýmsi palivem, které žene jednotlivce k lepším výkonům. Motivace je vnitřním procesem, který vyjadřuje touhu a vůli (ochotu) člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku (Tureckiová, 2004, s. 55). Motivaci můžeme chápat jako snahu o stále lepší výsledky za pomoci různých stimulů. Jde vlastně o zlepšení důvodu k vykonání určité činnosti. Pro zaměstnance to znamená především pociťovat uspokojení z práce a pro zaměstnavatele opravdu kvalitní práci (Heller, 2001, s. 6). Za úspěch a neúspěch organizace jsou odpovědni její pracovníci. Nejsou to oddělení nebo divize, které dělají vlastní práci. A tým jako celek nemůže nést odpovědnost za nedostatečný výkon. Jsou to jednotlivci, kteří jsou odpovědni za úspěch nebo neúspěch, a proto je rozhodující starat se o jejich trvalou motivaci (Mutzner, 2008, s. 14 - 15). Dnes, kdy podnikáme v prostředí stále rostoucí konkurence, je pro každou organizaci, která chce dosáhnout dobrých výsledků, životně důležité, aby v ní pracovali vysoce motivovaní zaměstnanci. Motivované jednání a chování zaměstnance vede nejen k jeho vyšší výkonnosti, ale také k lepšímu pracovnímu uspokojení a přispívá k vytváření pozitivního klimatu v podniku a žádoucí podnikové kultury.

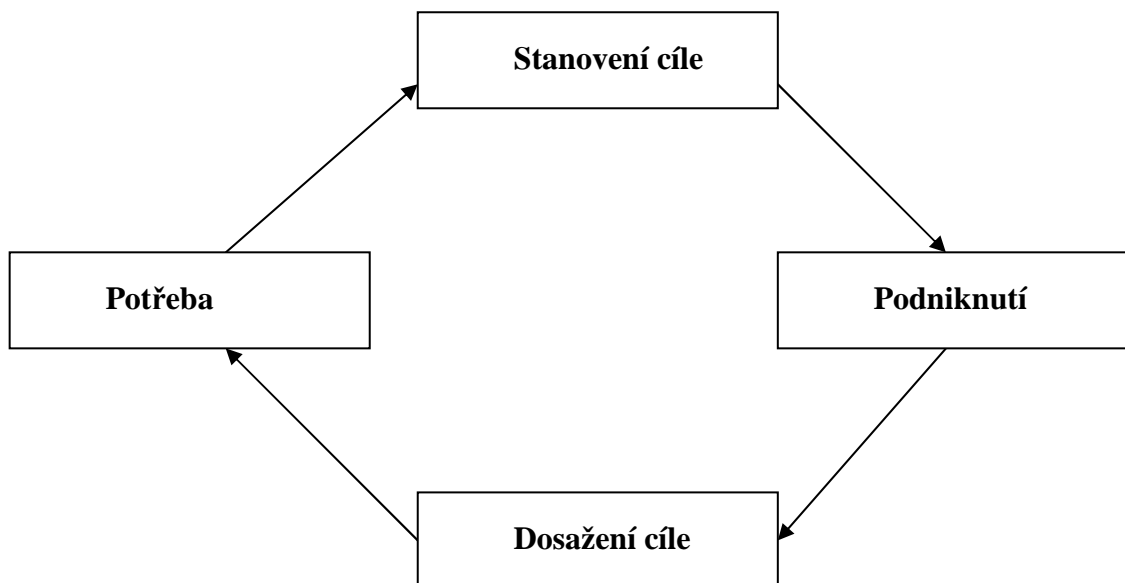
K pracovní motivaci, respektive k motivaci k pracovní činnosti, lze dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby. Obvykle se v této souvislosti uvažuje také o postojích člověka k práci (vztah) takové, nebo k práci v určité organizaci. Běžně se mluví o potřebě pracovat, ale také o zaměřenosti osobnosti na určitý typ práce. V druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je povýšení, pochvala,

uznání a v neposlední řadě také odměňování pomocí mzdových nástrojů, zaměstnanecké výhody jako například příplatky na stravování, rekreaci, sportovní vyžití. Lidé silně motivovaní vztahem k práci se často neohlíží na nepřiměřenost nebo nespravedlnost finančních podmínek. Vykonávají povolání, která nejsou příliš dobře placena, poskytují jim však úžasné možnosti seberealizace (Bělohlávek, 2003, s. 42).

Pokud manažeři ponechají řízení výkonu pouze na lidech, dojde zpravidla k neefektivnosti a k snižování ekonomické účinnosti organizace. Řízení výkonu slouží k tomu, aby si manažeři našli způsob, jak získat od zaměstnanců co největší výkon, dostat od zaměstnanců to nejlepší, čeho jsou schopni. Hodnocení výkonu motivuje zaměstnance k lepším výkonům. Podstatou řízení výkonu je také takový způsob motivování zaměstnanců, při němž jsou cíle jedinců i pracovních skupin (týmů) odvozeny od firemních cílů (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 133).

Proces motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb – motivační napětí (pocit nedostatku nebo nadbytku – potřeba). Tyto potřeby vytvářejí přání dosáhnout něčeho nebo něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, které mají uspokojit tyto potřeby a přání, a také se stanoví cesty, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. Jestliže je určitého cíle dosaženo, potřeba je uspokojena a je pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli, se napříště zopakuje, pokud se objeví podobná potřeba. Pokud není cíle dosaženo, je méně pravděpodobné, že se budou tyto kroky v budoucnu opakovat (Armstrong, 1999, str. 296).

Obr. č. 2.1 – Proces motivace



Zdroj: Armstrong, 1999, str. 296

2.5.4. Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců představuje důležitou personální činnost. Je důležitá pro manažery a to v tom smyslu, že slouží k aktivní motivaci zaměstnanců. Hodnocení zaměstnanců má velký význam jak pro manažery, tak pro samotné zaměstnance. Poskytuje informace o pracovním výkonu zaměstnance, o jeho potenciálu a také o budoucích potřebách.

Pomáhá rovněž identifikovat potřeby školení a vzdělávání zaměstnanců a vzniká zde prostor pro jeho pochvalu nebo naopak nalezení podpory a pomoci v případě, kdy došlo ke snížení jeho výkonu (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s.133).

Hodnocení nám v podstatě dává jakousi zpětnou vazbu o tom, jak zaměstnanec pracoval, jaké byly jeho pracovní výkony, jaké jsou jeho schopnosti a dovednosti. Jaké má zaměstnanec zájmy a potřeby. Hodnocením zmapujeme rezervy, nedostatky a také silné a slabé stránky v organizaci. Cílem je zjistit, jestli jsou pracovní cíle zaměstnance shodné s cíli organizace. Výsledky hodnocení mohou být užitečné zejména pro přijímací a výběrové procesy, zkvalitnění zaměstnaneckých vztahů, vzdělávání, odměňování.

2.5.5. Odměňování zaměstnanců

Aby organizace přiměla zaměstnance k lepším pracovním výkonům nebo k bezchybně odvedené práci, musí je nějak odměnit za jejich dobře vykonanou práci. Odměna je jedním z nejeфекtivnějších způsobů, jak přimět zaměstnance k lepším výkonům. Každá odměna je motivující. Odměňovat můžeme různou formou. K nejběžnější a dle mého názoru k nejúspěšnější odměně patří peníze. Člověk si za vydělené peníze může pořídit to, po čem touží. Tuto formu odměňování využívá spousta zaměstnavatelů.

Existují ale i jiné formy odměňování. Například pochvala, uznání či poděkování ze strany nadřízeného. Tato odměna člověka potěší a motivuje ho k další práci. Zejména pak, je-li jedinec pochválen před ostatními spolupracovníky. Tato odměna bývá aplikována zejména tehdy, když zaměstnanec vykoná dobrou práci, dobrý výkon.

Další možností jak své zaměstnance odměnit je prostřednictvím různých výhod, resp. požitků pro zaměstnance – benefitů. Ty poskytuje zaměstnavatel dobrovolně nad rámec povinně stanovených dávek. Jejich rozsah je závislý na výši finančních prostředků vyčleněných pro tyto účely a je také limitován daňovým mechanismem, jenž je výhodný jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. Tato forma je spíše považována jako odměna za vykonanou práci a odměňování nemá povahu motivovat zaměstnance k dalším lepším výkonům. Existuje zde riziko, že se odměna mine účinkem, a to tehdy, dostane-li člověk takovou odměnu, o kterou nemá zájem. Zde proto hraje důležitou roli jak manažer zná své zaměstnance a ví, jaká forma motivace zaujme každého jednotlivce tak, aby byl spokojen.

Je spousta dalších možností jak odměnit své zaměstnance. Např. pružná pracovní doba, podíly na zisku, penzijní připojištění, zdravotní péče, placené volno, služební vozidlo, notebook, týden dovolené navíc atd. Tím vším může zaměstnavatel svým zaměstnancům vyjádřit svou spokojenost za dobře odvedenou práci.

Každopádně odměnit zaměstnance, ať už formou peněz či dalších různých benefitů, můžeme na základě jeho pracovního hodnocení.

2.6. Zaměstnanecké vztahy

Moderní koncept řízení lidských zdrojů nahlíží na zaměstnance jako na spolupracovníky, partnery, myslící a tvořivé bytosti. Je uplatňována vyvážená vazba na bázi dej a ber. To znamená, že zaměstnavatel i zaměstnanec mají svá očekávání a jsou připraveni

ke kompromisu (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 198). Zejména menší organizace by měli budovat určitou úroveň zaměstnanecké věrnosti a loajality. Protože v malých organizacích nejvíce záleží na kvalitě zaměstnanců a na jejich výkonech. Pokud zaměstnanec z nějakého důvodu selže, může to organizaci citelně ohrozit, poškodit.

Zaměstnanecké vztahy se netýkají pouze příjmů zaměstnanců. Peníze zajisté sehrávají důležitou roli, ale pouze do určité úrovně. Špatné zaměstnanecké vztahy uspíší odchod zaměstnance z firmy mnohem rychleji, než peněžní ohodnocení.

2.7. Organizační kultura

Organizační kultura je komplex vnitropodnikových faktorů a podmínek, které ovlivňují provoz, výkonnost, úspěšnost i rozvoj organizace. Tento komplex zahrnuje organizační hodnoty, normy, zvyklosti a způsoby chování, organizační etiketu, vzory, mýty, rituály a ceremoniály, úroveň vyspělosti pracovních prostředků, metod a postupů, způsoby organizace a řízení, přístupy k zaměstnancům, vnějškové atributy organizace i její jednání směrem k obchodním partnerům, zákazníkům, veřejnosti (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 234). Organizační kultura vytváří pracovní atmosféru, kde každý zaměstnanec přispívá tím nejlepším co v něm je. Vytváří klima spolupráce, důvěry, individuální odpovědnosti, dokáže vštípit kulturní hodnoty a normy zaměstnancům, podporuje naplňování firemních potřeb, požaduje po zaměstnancích, aby sdíleli firemní hodnoty, sleduje jak organizační kultura přispívá k plnění podnikatelských cílů.

Organizační kultura přispívá k efektivnímu fungování organizace, k její prosperitě a rozvoji. Bez organizační kultury by úspěšnost, rozvoj a prosperita organizace byla naprosto nemyslitelná. Byť by měla organizace k dispozici zdroje, lidský potenciál a efektní management. Organizační kultura umožňuje organizacím odlišit se od ostatních organizací. Je to jistá *image* organizace. Ukazatelem pozitivního vlivu určité organizační kultury na efektivnost působení či fungování zaměstnanců organizace je na jedné straně osvojení si hodnot, norem a dalších složek dané organizační kultury, projevující se v pracovním výkonu, jednání a chování lidí, na druhé straně je to spokojenost zaměstnanců s příslušností k dané organizaci (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 242).

Řízení lidských zdrojů je v organizační kultuře znalostní organizace soustředěno na zvyšování inteligence celé organizace a uvolňování potenciálu zaměstnanců učením, spoluprací, spoluúčastí a rozvoje iniciativy (Stýblo, 2008, s. 143). Klíčoví zaměstnanci

docílili významných znalostí a zkušeností pro zvládnutí určitého oboru, mají pozitivní přístup k vedení a kompetence použitelné na středních a vyšších úrovních řízení. Mladí zaměstnanci docílili znatelného přínosu pro organizaci, chybí jim ale praxe a dosud nemají vyšší odpovědnost ve významnějších pozicích v organizaci, disponují vysokým potenciálem i schopností dále se učit a adaptovat.

2.8. Shrnutí teoretických východisek

Účelem řízení lidských zdrojů je vytvářet takové podmínky, aby organizace byla schopna prostřednictvím svých zaměstnanců plnit své produkční i rozvojové, strategické podnikatelské cíle.

Organizace a její management by měl věnovat velkou pozornost a dostatečný čas výběru a přijímání zaměstnanců. Musí vědět jak na řízení lidských zdrojů jít a jak si poradit s rozvojem lidského potenciálu organizace. Uvědomují si, že úspěšnost organizace je závislá na zaměstnancích.

Zaměstnanci jsou tzv. živou složkou organizace, jsou aktivní, nejpružnější, nejdynamičtější a nejprizpůsobivější. Lidé nejsou stroje, jsou zdrojem, osobností se subjektivními vlastnostmi a psychickými rysy. Je důležité přistupovat ke svým lidem s tímto postojem a nepochybně se to odrazí na jejich výkonech a samozřejmě také na výsledcích organizace.

Záleží na lidech do jaké míry bude organizace úspěšná, jaké bude vykazovat zisky a jak bude plnit své podnikové cíle a další důležité aktivity spojené s úspěchem a prosperitou organizace. Aby zaměstnanci dobře odváděli svou práci, a aby byli schopni ji odvádět i v budoucnosti, je důležité se zaměřit na adaptaci nových zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj, motivování, hodnocení a odměňování zaměstnanců.

3. CHARAKTERISTIKA ANALYZOVANÉ SPOLEČNOSTI D3SOFT S.R.O.

3.1. Historie, poslání a předmět podnikání společnosti

Analyzovaná společnost se nazývá **D3Soft s.r.o.** Společnost je zapsána v obchodním rejstříku ke dni 28.01.2002. V roce 2006 došlo ke změně názvu společnosti z DATASOFT - Informační systémy s.r.o. na D3Soft s.r.o. Základní kapitál společnosti činí 250 000 Kč. Sídlo společnosti se nachází v České republice, v městě Ostrava. Společnost v roce 2002 založili tři lidé, kteří po založení vystupovali jako jednatelé společnosti. D3Soft s.r.o. je nezávislá česká společnost se specializací na oblast CRM systémů a vývoje software na míru. Působí v několika státech regionu střední Evropy, v České republice, na Slovensku a v Polsku. V současnosti společnost zaměstnává 54 zaměstnanců.

Předmětem podnikání dle výpisu z obchodního rejstříku je poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software, zpracování dat, služby databank, správa sítí, činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců, velkoobchod, specializovaný maloobchod, realitní činnost.

D3Soft s.r.o. je součástí aliančního seskupení nazývaného **D3Group**. Alianční společnosti D3Group se soustřeďují na procesy a činnosti v oblasti marketingu a obchodu v regionu střední Evropy. D3Group disponuje vlastními vývojovými kapacitami a úzce spolupracuje se špičkovými odborníky ze zahraničí.

D3Group se skládá z těchto společností:

D3Soft s.r.o. - Vývoj a implementace CRM systémů v regionu střední Evropy.

D3Soft Future – komplexní řešení v oblasti vývoje informačních systému na míru, hostování aplikací a implementace ERP systémů.

D3Business Consulting - Konzultace a poradenství v oblasti zefektivnění obchodu, prodeje a marketingu.

PhDr. Lenka Mynářová - Datamar - Marketingové výzkumy a analýzy, poradenství v oblasti marketingu a obchodu.

DATA SERVIS - Marketingové výzkumy zaměřené na trh spotřebního zboží a výzkumy spokojenosti a loajality.

3.2. Cíle společnosti

Cílem společnosti D3Soft s.r.o. je především snaha o zdokonalování a zefektivnění poskytovaných služeb, využití špičkového know-how a nejmodernějších technologií. Být flexibilní a nezávislý, přistupovat ke každému zákazníkovi individuálně. **Účelem** společnosti je dosazení do jiných společností ekonomický informační systém, který tímto pomůže vyřešit problémy ve společnosti jako například dopomůže ke zvýšení efektivity při vyhledávání tržních příležitostí, zavedení standardů komunikace mezi odděleními společnosti, sjednocení dat o zákaznících a realizovaných zakázkách, zefektivnění interních procesů včetně zavedení controllingu efektivity jednotlivých pracovníků a zavedení manažerského reportingu.

3.3. Produkty společnosti

CRM Leonardo

Ekonomický informační systém jehož hlavním cílem je podpora obchodních a marketingových procesů všech typů společností. Řešení pro řízení vztahu se zákazníky.

1:1 Solution

Produktová skupina 1:1 Solution je určena pro zákazníky, kteří mají specifická přání a požadavky na informační systém. Individuální řešení na míru, které maximálně vychází vstříc potřebám zákazníků a vždy vychází ze vzájemného dialogu.

DS Providing

Služby, jejichž podstatou je umožnění přístupu zákazníka na server poskytovatele, na kterém je mu pronajímán požadovaný software nebo datové služby.

DS Consulting

Produkt, jehož hlavním cílem je vzdělávání v oblasti firemních procesů vedoucích k zákaznické a tržní orientaci organizací.

Microsoft Dynamics CRM

CRM systém určen k podpoře a zefektivnění zákaznických aktivit. Řešení správy vztahů se zákazníky, které obsahuje všechny nástroje a funkce potřebné ke snadnému vytváření a údržbě přehledných informací o zákaznících.

Helios

Ekonomické informační systémy Helios pokrývají potřeby organizací všech velikostí a nabízejí specializovaná řešení pro nejrozličnější oblasti podnikání. Jejich specializovaných řešení s úspěchem využívá řada organizací z oblastí strojírenství, stavebnictví, potravinářství, dopravy, zemědělství a mnoha dalších. Helios Orange je technologicky vyspělý informační a ekonomický systém zefektivňující všechny běžné i vysoce specializované firemní procesy. Poskytuje dokonalý a aktuální přehled o situaci na trhu i uvnitř podniku, automatizaci rutinních operací, zefektivňování provozu, snižování nákladů a účinnou komunikaci.

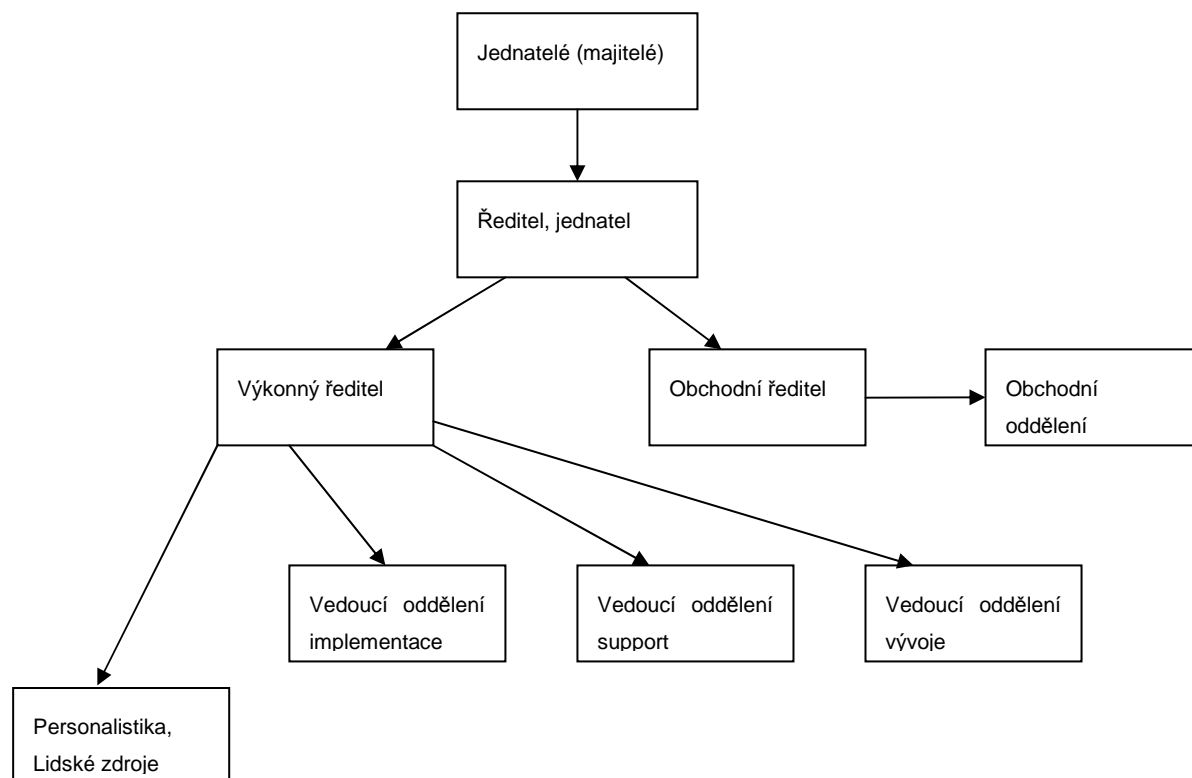
e-Commerce

Produktová řada e-Commerce nabízí služby, které posílí firemní identitu organizace a její postavení na trhu.

3.4. Organizace a řízení společnosti

Vnitřní organizace společnosti D3Soft s.r.o. je členěna na management, obchodní oddělení, marketingové oddělení, oddělení implementace, sekretariát, zákaznická podpora, vývoj, lidské zdroje. Ve společnosti D3Soft s.r.o. je nejvyšším řídicím orgánem vrcholový management. Za operační neboli prováděcí či provozní řízení lidí tzn. za řízení jejich pracovní činnosti a pracovní výkonnosti odpovídají linioví manažeři, tj. všichni manažeři, kteří mají nějaké podřízené.

Obr. č. 3.1 - Organizační schéma společnosti D3Soft s.r.o.



3.5. Lidské zdroje společnosti

V současnosti společnost zaměstnává 54 zaměstnanců.

Z grafu číslo 3.1, který monitoruje počet zaměstnanců v průběhu 6 let je patrné, že ve společnosti se počet zaměstnanců každým rokem zvyšuje.

K 31.12.2005 ve společnosti pracovalo 24 zaměstnanců.

K 31.12.2006 ve společnosti pracovalo 32 zaměstnanců.

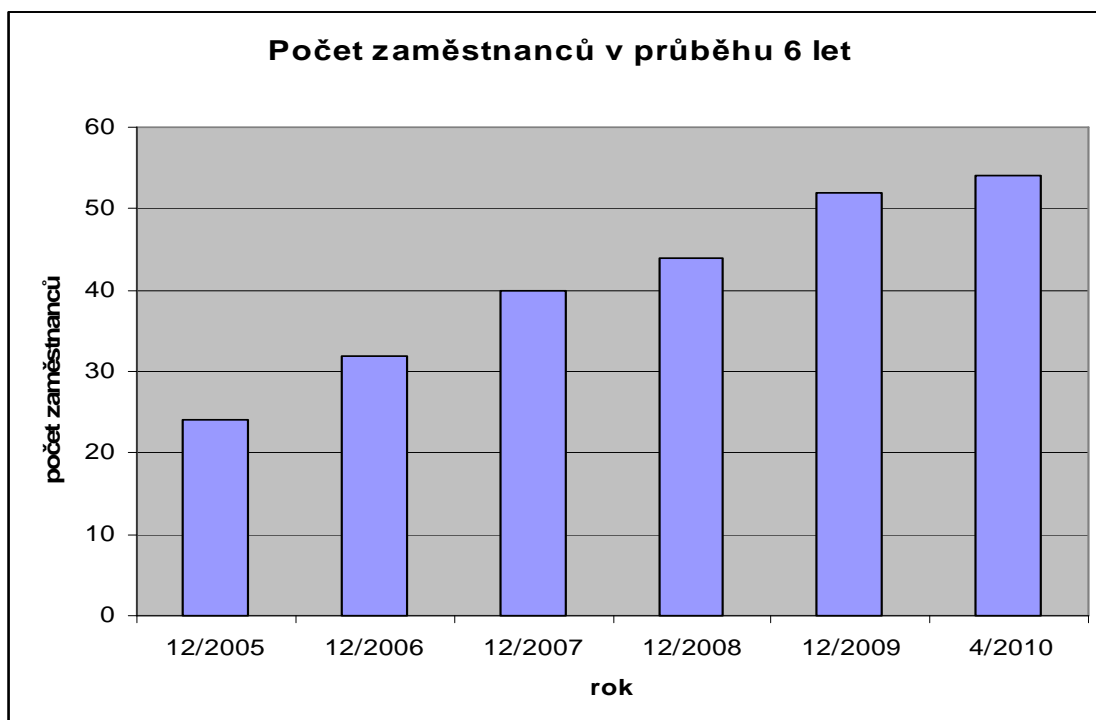
K 31.12.2007 ve společnosti pracovalo 40 zaměstnanců.

K 31.12.2008 ve společnosti pracovalo 44 zaměstnanců.

K 31.12.2009 ve společnosti pracovalo 52 zaměstnanců.

K 1.4.2010 ve společnosti pracovalo 54 zaměstnanců.

Graf č. 3.1 – Počet zaměstnanců v průběhu 6 let



Zdroj: Interní zdroje společnosti D3Soft s.r.o.

Vzhledem k tomu, že společnost D3Soft s.r.o. je zaměřená na vývoj a implementaci CRM a ERP systémů, zaměstnává převážně kvalifikované pracovníky s vysokoškolským vzděláním. Pracovníci, kteří mají vysokoškolské vzdělání tvoří větší polovina pracovníků z celkového počtu zaměstnanců.

Vzdělanostní struktura zaměstnanců společnosti je zdokumentována v tabulce číslo 3.1.

Tabulka č. 3.1 – Vzdělanostní struktura zaměstnanců ke dni 31.12.2009

Vzdělání zaměstnanců	Počet zaměstnanců
Základní	0
Středoškolské	18
Vysokoškolské	34
Celkem	52

Zdroj: Interní zdroje společnosti D3Soft s.r.o.

3.6. Řízení lidských zdrojů ve společnosti

Ve společnosti D3Soft s.r.o. je nejvyšším řídicím orgánem vrcholový management, který řídí také lidské zdroje.

Řízení lidských zdrojů je ve společnosti podřízeno výkonnému řediteli. Vrcholový management se ne vždy přímo podílí na výběru nových uchazečů o zaměstnání. Tímto se zabývají ve většině případů linioví manažeři.

Společnost nedisponuje personálním útvarem. Za personalistiku zodpovídá pouze jeden zaměstnanec, který jako jednu ze svých agend vede pohovory s novými uchazeči o pracovní místo, stará se o sociální a pracovní adaptace nových zaměstnanců, vede personální agendu - zabývá se zajišťováním povinných školení v oblasti bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci, školením řidičů, hygieny práce, vedení agend týkajících se pracovních úrazů, ale zároveň má na starosti z části ekonomický chod firmy např. proplácení cestovného a stravného za služební cestu, zabývá se také fakturačními záležitostmi týkající se evidence a vystavování faktur a také zastává pracovní pozici asistentky jednoho z jednatelů.

Vzhledem k tomu, že jeden zaměstnanec zastává fakturaci, z malé části ekonomickou stránku společnosti a také pracovní pozici asistentky jednatele, nemá proto mnoho prostoru a času věnovat se soustavně činnostem souvisejících s personalistikou. Podle mého názoru je personalistická práce tímto vykonávaná kampanovitě, nesoustavně.

Stojí za to provést podrobnější analýzu, jak společnost přistupuje k řízení lidských zdrojů.

4. ANALÝZA PŘÍSTUPU K ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

4.1. Předmět analýzy

Zaměstnanci vedle technických, materiálních a finančních prostředků jsou důležitým a nepostradatelným faktorem, který ovlivňuje správné fungování organizace. Nesmí se zapomínat na to, že lidé jsou „zdrojem“ organizace. Bez nich by žádná organizace nemohla být úspěšná v plnění svých podnikatelských cílů a naplňování potřeb a požadavků, které jsou na organizaci vyvíjeny. Zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že jejich úspěšnost je v rozhodující míře závislá na pracovnících. Právě kvalitní zaměstnanci představují pro organizaci konkurenční výhodu a je nutné jim věnovat náležitou péči a vytvářet jim příznivé pracovní podmínky.

Cílem analýzy je zjistit, jak společnost D3Soft s.r.o. přistupuje k řízení lidských zdrojů s ohledem na svoji budoucí podnikatelskou úspěšnost. K řízení lidských zdrojů patří takové činnosti, které slouží k získávání a udržení zaměstnanců, vytvoření takových podmínek, aby podávali co nejlepší výkon, rozvíjeli svůj potenciál a přispívali k dosažení podnikových cílů.

Pro analyzování situace jsem vybrala formu osobního pohovoru se zaměstnanci společnosti D3Soft s.r.o.

Zjištěné názory zaměstnanců vyhodnotím, pokusím se vytýčit případné nedostatky a na základě dat a mého nestranného pohledu navrhu vedení společnosti doporučení vedoucí k dalšímu zlepšení.

Předmětem analýzy je zjistit, jaký je skutečný přístup společnosti D3Soft s.r.o. k řízení lidských zdrojů. Zajímalo mě, zda společnost přistupuje správně k řízení lidských zdrojů a jak tuto záležitost vnímají samotní zaměstnanci společnosti.

4.2. Postup analýzy a použité metody

K dosažení cíle je potřeba zjistit názory, postoje a spokojenost zaměstnanců se současným postojem společnosti k řízení lidských zdrojů.

Jako metodu průzkumu jsem zvolila ústní metodu dotazování, rozhovor s jednotlivými zaměstnanci společnosti. Jedná se o polostandardizovaný rozhovor zaměřený na efektivní

řízení a rozvoj lidských zdrojů. Jelikož metoda dotazování pomocí rozhovoru není anonymní, domnívám se, že odpovědi mohou být zkreslené.

Předvýzkum

Ke svému výzkumu jsem použila metodu dotazování formou rozhovoru. Jelikož jsem potřebovala zjistit, zda jsou mé otázky, které budou použity pro rozhovor srozumitelné, otestovala jsem je na třetích osobách. Díky jejich námitkám a připomínkám jsem otázky upravila do konečné podoby. Osoby, které jsem požádala o svůj předvýzkum, jsem do výsledku výzkumu nezařadila.

Na základě zjištěných informací z rozhovorů jsem sestavila obraz toho, jak je řízení lidských zdrojů vnímáno samotnými zaměstnanci společnosti.

4.3. Výsledky analýzy

Postoje vedoucích pracovníků na řízení a vedení lidí

Znalost a schopnost jak lidi vést a řídit je jeden z nejdůležitějších faktorů, které by měl každý vedoucí pracovník mít. Není možné, aby vedoucí pracovník neměl žádné zkušenosti, praxi a znalosti s řízením a vedením lidí. Znalosti a dovednosti využívání manažerských metod a postupů jsou nezbytné pro vykonávání funkce manažera. Jen ten, kdo má manažerské odborné znalosti a dovednosti, má lepší předpoklady k výkonu této funkce, nežli ten, kdo nemá o této problematice ani tušení. Každý dobrý manažer se má umět chovat podle situace, která na pracovišti nastane. To znamená, že musí být schopný reagovat na změny a podněty, které nastanou a umět na ně včas zareagovat. Bohužel existují i takoví manažeři, kteří si myslí, že zaměstnanci musí být ke svému pracovnímu výkonu přinuceni.

Jak vyplývá z rozhovoru s vedoucími pracovníky, odborné znalosti v oblasti vedení a řízení lidí jsou nezbytné. Je tedy zřejmé, že si plně uvědomují důležitost odborných znalostí a zkušeností v oblasti managementu. Také vědí, že toto postavení je velmi náročné a přináší jim spousta úskalí. I vedoucí pracovníci musí absolvovat různá školení, týkající se např. správného zadávání a delegování úkolů. Toto školení vedoucí pracovníci společnosti nedávno absolvovali. Vedoucí pracovníci společnosti zvládají řešit nestandardní situace, mnohdy stresové situace bez větších obtíží.

Potřeby a požadavky zaměstnanců

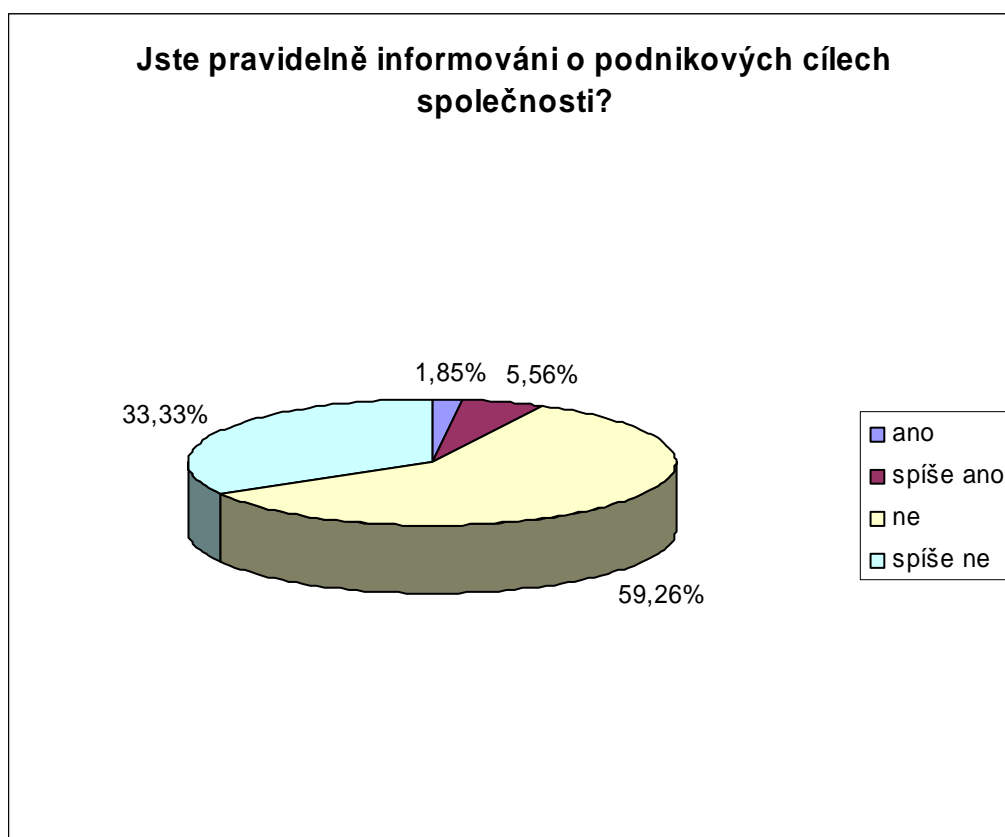
Zjišťování, jaké potřeby a požadavky zaměstnanci mají, je pro organizaci důležité. Jedině spokojení zaměstnanci mohou odvádět kvalitní práci a být přínosem pro organizaci. Proto je vhodné zjišťovat a také zajišťovat potřeby a požadavky zaměstnanců. Jistým přínosem pro organizaci je, když své zaměstnance zná a porozumí jim ne jen jako jednotlivcům, ale také jako členům pracovní skupiny, týmu. Zaměstnanci představují pro organizaci a jejich manažery nadějný příslib, ale i závažný problém a výzvu, jejíž ignorování se nemusí vyplatit. Lidé, personál, zaměstnanci jsou považováni za kritický faktor organizační úspěšnosti. Organizace a především vedoucí pracovníci, management by se měli proto zajímat o potřeby a požadavky zaměstnanců.

Rozhovor se zaměstnanci mi nepotvrdil, že by vedoucí pracovníci pravidelně zjišťovali potřeby a požadavky zaměstnanců.

Ztotožnění zaměstnanců s cílem společnosti

Mnoho organizací svá poslání zaměřuje zejména na management avšak zapomíná na své řadové zaměstnance. Nejsou-li zaměstnanci ztotožnění se záměry své společnosti, může to negativně ovlivnit jejich chování a mít negativní dopad na ztrátu motivace k práci zaměstnanců. Informovat zaměstnance o podnikových cílech je velmi důležité, aby pochopili požadavky na výkon práce v celé organizaci a bylo jim jasné, čím mají přispět ke splnění týmových, útvarových a podnikových cílů. Pro organizaci je důležité, aby zaměstnanci byli ztotožnění s plány a cíly organizace. Pokud jsou zaměstnanci s podnikovými cíly seznámeni nemají pocit nedůležitosti.

Odpovědi na otázku, zda jsou zaměstnanci pravidelně informováni o cílech společnosti, jsou patrné z grafu 4.1.



Graf č. 4.1 – Informovanost zaměstnanců o podnikových cílech společnosti

Na základě rozhovoru s řadovými zaměstnanci jsem zjistila, že společnost reprezentovaná vedoucími pracovníky, resp. manažery dostatečně neinformuje své zaměstnance s podnikovými cíli. Nejsou pravidelně (více než 1 krát za rok) konány celofiremní porady se zaměstnanci, kde by došlo k informování o cílech společnosti. Což vnímám jako velký nedostatek ve firemní komunikaci. Zaměstnanci netuší jaké jsou podnikové cíle a vize společnosti do budoucna.

Kvalifikace zaměstnanců

Pro každou organizaci je důležité, aby měla kvalifikované zaměstnance. Kvalifikovaný zaměstnanec je přínosem pro organizaci, je efektivnější a rychleji dopomůže k dosažení podnikatelských cílů organizace. Požadavky na kvalifikaci zaměstnanců jsou vyjádřeny ve specifikaci požadavků pracovního místa. Kdy specifikace požadavků pracovního místa je ve spojení s popisem pracovního místa. Specifikace pracovního místa by se měla týkat kvalit požadovaných od uchazeče o zaměstnání a potřebných pro výkon práce na daném pracovním místě.

V malé organizaci má majitel dostatečný přehled o charakteru práce jednotlivých pracovních míst. Jelikož společnost D3Soft s.r.o. se stále rozrůstá a přijímá nové pracovníky, zajímal mě názor vedoucích pracovníků na kvalifikaci jejich podřízených pracovníků. Zda jsou jejich podřízení pracovníci dostatečně kvalifikováni na svá pracovní místa.

Odpovědi na otázku, zda jsou zaměstnanci společnosti D3Soft s.r.o. dostatečně kvalifikováni, jsou patrné z grafu 4.2.



Graf č. 4.2 – Kvalifikace zaměstnanců

Na dotaz, zda jsou řadoví zaměstnanci společnosti dostatečně kvalifikováni, vedoucí pracovníci odpověděli, že jejich podřízení pracovníci mají dostatečnou kvalifikaci pro svá pracovní místa. Důkazem toho je vzdělanostní struktura zaměstnanců. V současné době společnost zaměstnává 54 zaměstnanců a z celkového počtu má 34 zaměstnanců vysokoškolské vzdělání.

Vybírání nových zaměstnanců vedoucími pracovníky

Možnost vybrat si svého zaměstnance je velké plus pro každého vedoucího pracovníka. Je důležité si uvědomit, že výběr nového zaměstnance je oboustranný proces, kdy nejen organizace si vybírá svého budoucího zaměstnance, ale také uchazeč o zaměstnání si vybírá organizaci, ve které chce a bude ochoten pracovat. Lidé, kteří budou přítomni u výběru nového pracovníka, by měli absolvovat výcvik, týkající se výběru lidí. Mělo by dojít k rovnému zacházení s uchazeči, které vyžaduje zákoník práce. Organizace by měla odpovědět všem uchazečům o zaměstnání včetně těch, kteří byli vyhodnoceni jako nevyhovující. Může se stát, že v budoucnu i tyto nevyhovující uchazeče o zaměstnání bude organizace potřebovat.

Z rozhovoru, s osobou zodpovědnou za lidské zdroje, jsem zjistila, že společnost uplatňuje mimo jiné také výběr nového zaměstnance před výběrovou komisí. Tato metoda je uplatňována zejména u uchazečů o zaměstnání na pracovní místo, kde se požaduje odborné IT vzdělání. Tímto se vedoucí pracovníci podílejí na výběru svého podřízeného a jsou přímo přítomni u prvotního rozhovoru s uchazečem o zaměstnání. Poté se rozhodnout, zda uchazeč o zaměstnání je vyhovující či nikoliv. Velice kladně hodnotím to, že společnost informuje všechny uchazeče o výsledku výběrového řízení. Osoba zodpovědná za lidské zdroje ve společnosti si ponechává kontakty na uchazeče o zaměstnání. Udržuje tzv. databázi s kontakty nevybraných uchazečů pro případ, že společnost bude potřebovat rychle obsadit novou pracovní pozici novým zaměstnancem.

Adaptace nových zaměstnanců ve společnosti

Adaptace je proces přizpůsobení se zaměstnance pracovnímu a sociálnímu prostředí. Organizace by měla zajistit milé a přátelské přijetí nového kolegy v organizaci, seznámení s kolegy, s tím jak organizace funguje, s prostorami organizace. Blíže nového zaměstnance seznámit s jeho prací a pracovními povinnostmi, které musí dodržovat a splňovat. Zpracování základních bodů adaptace je velmi užitečné. Body mohou například obsahovat informace týkající se organizace, spolupracovníků, kultury organizace, popisu práce a požadavků na pracovní výkon, osob zodpovědných za sociální a pracovní adaptaci nového zaměstnance.

Rozhovor s novým kolegou mi potvrdil, že společnost toto vše provádí a také o nového kolegu „pečuje“ jeden ze stávajících zaměstnanců, který se tímto dostává do pozice tzv. garanta.

Postoj zaměstnanců k vzdělávacím kurzům

Organizace by měla zvyšovat kvalifikaci svých zaměstnanců pomocí školení a vzdělávacích kurzů. Rozvoj zaměstnanců by měl probíhat v souladu s cíli, potřebami a požadavky organizace. Manažeři by si měli uvědomit, jaké vzdělávací kurzy jsou pro jejich zaměstnance důležité, co by zaměstnanci měli umět a znát. Manažer by měl připravené plány na vzdělávání zaměstnanců prodiskutovat se samotnými zaměstnanci, protože potřeby vzdělávání zaměstnanců mohou být rozdílné. Plán dalšího vzdělávání a rozvoje by měl být připraven na základě vzájemné dohody mezi manažerem a zaměstnancem. Rozvoj znalostí a dovedností zaměstnanců je ku prospěchu organizace a také ku prospěchu samotných zaměstnanců. Zaměstnanci by si měli uvědomit, že vzdělávání a rozvoj je investicí a zaměstnaneckou výhodou, kterou zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům. Zaměstnanci by k této zaměstnanecké výhodě měli přistupovat zodpovědně.

Odpovědi na otázku, zda mají zaměstnanci společnosti zájem na zvyšování své kvalifikace a vzdělání, jsou patrné z grafu 4.3.



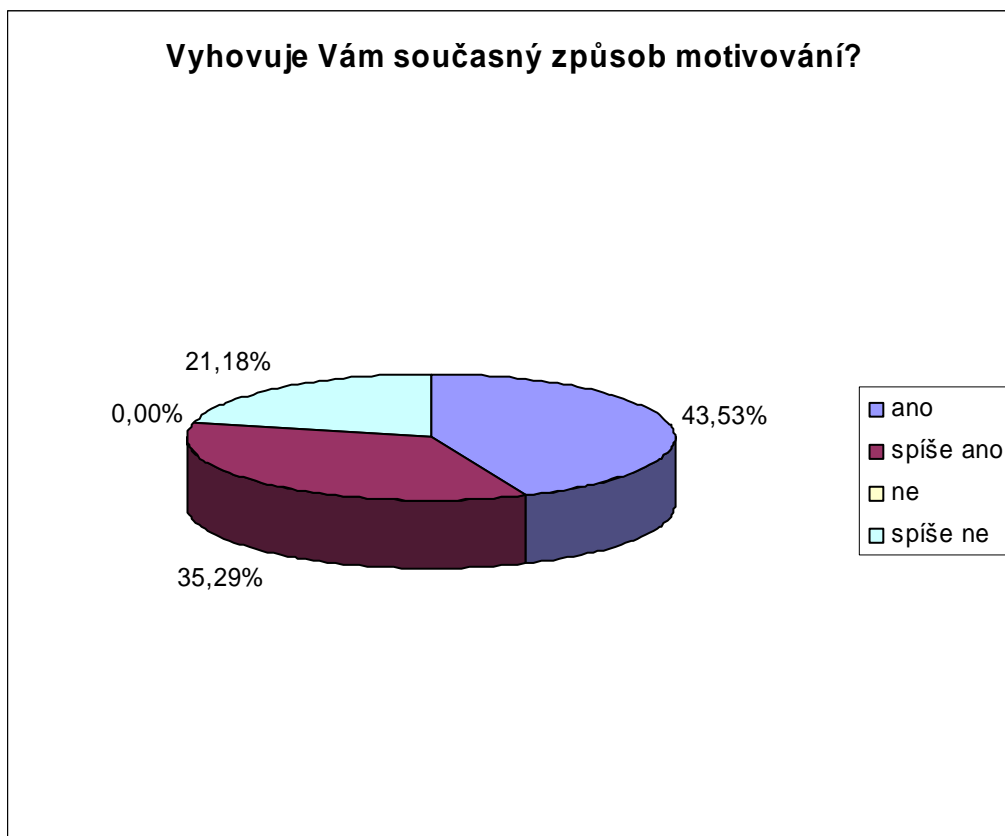
Graf č. 4.3 – Zájem zaměstnanců o zvyšování kvalifikace a vzdělání

Během rozhovoru s řadovými zaměstnanci jsem zjistila, že ze strany zaměstnanců je vysoký zájem o školení a vzdělávací kurzy. Což může být společností velice kladně ohodnoceno, neboť zaměstnanci získají větší kvalifikaci a nabudou další nové poznatky, které využijí při své práci. Důkazem toho, že zaměstnanci mají zájem o zvyšování své kvalifikace a svého vzdělání je skutečnost, že většina zaměstnanců ve společnosti navštěvuje jazykové kurzy, které společnost svým zaměstnancům nabízí. Společnost nabízí zaměstnancům jazykové kurzy již několik let a stále je velký zájem zaměstnanců o jejich navštěvování.

Motivování zaměstnanců

Motivace může být silným pomocníkem, který pomáhá k dosahování lepších výsledků a k efektivnímu dosahování cílů v organizaci. Motivace je nejdůležitějším prvkem zvýšení zájmu o určitou činnost. Proto spousta zaměstnavatelů motivuje své zaměstnance různými způsoby. Základem správného motivování je poznat důvody chování jedinců a potom můžeme ovlivnit jejich chování a jednání žádoucím směrem. Management by měl věnovat zvýšenou pozornost tomu, jak nejlépe a nejvhodnějším způsobem motivovat své zaměstnance a vybrat k tomu takové nástroje, které uspokojí potřeby zaměstnanců i zaměstnavatelů. Jako důležitý stimul se zde nabízí odměna za práci, kterou zaměstnanec vykonává. Cílem je samozřejmě vytvořit motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby zaměstnanci dosahovali výsledků, které odpovídají očekávání managementu. Dobře motivovaní lidé, jsou lidé s jasně definovanými cíli. Efektivně pracují, mají silně vyvinutý pocit povinnosti. Jsou si vědomi toho, že jejich úsilí slouží k uspokojení potřeb organizace a také k jejich vlastnímu zájmu. Motivování zaměstnanců vede k lepším pracovním výkonům, k lepšímu pracovnímu uspokojení a zároveň přispívá k lepší podnikové kultuře a k pozitivnímu klimatu v organizaci.

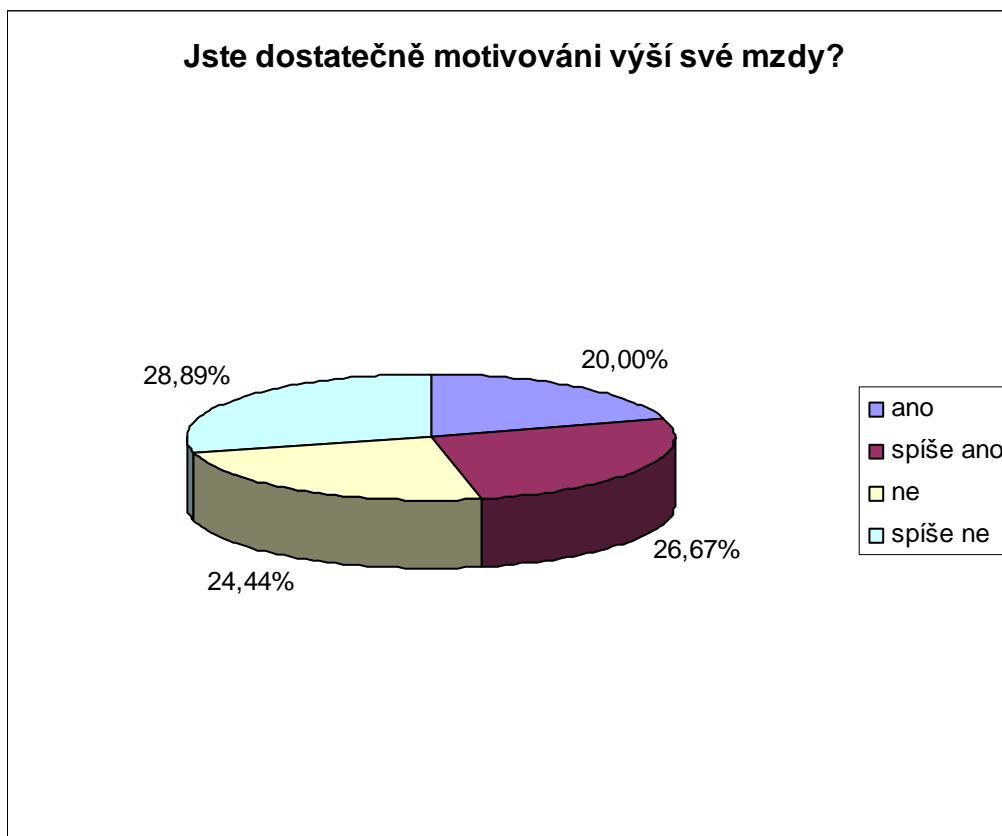
Odpovědi na otázku, zda zaměstnancům vyhovuje současný způsob motivování, jsou patrné z grafu 4.4.



Graf č. 4.4 – Pohled zaměstnanců na způsob motivování

Z rozhovoru vyplynulo, že každý zaměstnanec má různé představy o způsobu motivování. Někomu se jeví jako nejlepší způsob motivování peněžní odměna, jiní by velmi kladně ohodnotili zavedení *cafeteria* systému. Společnost uplatňuje pouze jako motivační faktor peněžní odměnu. Proto jsem se zaměstnanců zeptala, zda jsou spokojeni s výší své mzdy.

Odpovědi na otázku, zda jsou zaměstnanci dostatečně motivováni výší své mzdy, jsou patrné z grafu 4.5.



Graf č. 4.5 – Pohled zaměstnanců na motivování s ohledem na mzdu

Zjišťování způsobu motivace vedoucími pracovníky

Ne každý způsob motivace je vhodný. Každý zaměstnanec je jedinečný a má různé představy o motivaci. Je důležité, aby vedoucí pracovník znal své zaměstnance a věděl, jakou formu motivace použít. Vedoucí pracovníci, management by měl vědět, jak nejlépe motivovat své zaměstnance k takovým výkonům, které povedou nejen ke spokojenosti zaměstnanců, ale i k dosažení podnikových cílů organizace a tím i k jejímu dalšímu rozvoji. Úkolem managementu je používat motivační faktory takovým způsobem, který zajistí žádoucí úroveň motivace u svých zaměstnanců, kteří budou poté podávat optimální a žádoucí výkon vedoucí k dosahování podnikových cílů organizace. Má-li zaměstnanec podat požadovaný pracovní výkon, musí k tomu být patřičně motivován. Management může motivovat své zaměstnance pomocí takových metod jako je například odměňování, povyšování, pochvala, uznání, mzda, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika.

Z odpovědí zaměstnanců vyplývá, že vedoucí pracovníci nezjišťují, jaký je nejvhodnější způsob motivace pro jejich zaměstnance a jako motivační faktor používají zejména peněžní odměnu.

Pravidelnost a četnost hodnocení zaměstnanců

Hodnocení je nástroj vhodný pro zjištění skutečné úrovně pracovníků. Pracovní hodnocení je důležité jak pro zaměstnance, tak pro organizaci. Dává zpětnou vazbu o pracovním výkonu zaměstnance. Pomáhá identifikovat potřeby a požadavky zaměstnanců. V návaznosti na hodnocení můžeme zaměstnance pochválit nebo odměnit za jeho pracovní výkon. Pracovní hodnocení pomáhá objasnit, zda pracovní cíle zaměstnanců jsou shodné s cíli organizace, zjistíme nedostatky a rezervy organizace. Pomocí pracovního hodnocení se dá monitorovat situace organizace. Jedná se o důležitou zpětnou vazbu. Pracovní hodnocení přispívá k rozvoji komunikace mezi management a zaměstnanci. Díky komunikaci se zaměstnanci může management zjistit spoustu informací o zaměstnanci. Protože hodnocení je subjektivní, neměl by nadřízený pracovník využívat své autority a povýšenosti, neměl by nadhodnocovat své podřízené. Existují i takoví manažeři, kteří nekladou důraz a nevyužívají pracovní hodnocení, nekomunikují se zaměstnanci. Důvodem může být to, že pracovní hodnocení zaměstnanců je náročné na čas, nechtějí se dostat do konfliktu se zaměstnancem. Takoví manažeři si myslí, že zaměstnanci mají poslouchat.

Z rozhovoru s řadovými zaměstnanci jsem zjistila, že ne všem zaměstnancům se dostává pravidelného zpětného hodnocení za jeho pracovní výkon. Vedoucí pracovníci nezjišťují zpětnou vazbu od zaměstnance. Ovšem k pracovnímu hodnocení zaměstnanců ve společnosti dochází, ale jen z důvodu rozdělování výše odměny za pracovní činnosti. Kdy vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení přidělují zaměstnancům výši odměn za jejich pracovní výkony, činnosti.

Odměňování zaměstnanců

Hmotné odměňování zaměstnanců pomocí peněz působí jako nejdůležitější motivační prostředek. Každý zaměstnanec je jedinečný a má svůj názor, své představy a požadavky. Vytvořit systém, který by motivoval všechny zaměstnance, je velmi obtížné. Záleží na každé

organizaci, jaké hodnoty a výkony zaměstnanců jsou pro ni důležité a na ty stanoví takový systém odměňování, aby zaměstnance povzbuzoval k lepším výkonům.

Z rozhovoru je patrné, že odměňování zaměstnanců je v kompetenci vedoucích pracovníků, ale také v kompetenci řádových pracovníků, kteří řídí nové projekty nebo pracují na stávajících projektech. I oni mohou navrhnout výši odměny, která bude vyplacena kolegovi, který se svou prací na projektu podílel. Zda bude kolegovi vyplacena navržená odměna, o tom rozhodnou vedoucí pracovníci. Pracovník, který má ve společnosti na starost lidské zdroje nenavrhne odměny zaměstnancům a nijak se na vytváření odměn nepodílí, odměňování není součástí personálního úseku.

4.4. Shrnutí získaných poznatků

Z průzkumu, který jsem prováděla formou rozhovoru se zaměstnanci společnosti D3Soft s.r.o. se mi potvrdilo, že vytvořit systém motivování, který by uspokojil všechny zaměstnance je velmi náročné. Záleží proto na společnosti, jaký způsob motivování zvolí, aby uspokojila své zaměstnance, kteří díky dobrému a jim vyhovujícímu motivování budou odvádět svou práci svědomitě a co nejlépe. Protože dobře motivovaní zaměstnanci, jsou nejlepší pracovníci. Společnost nezjišťuje, jaký je nejlepší způsob motivování svých zaměstnanců. Z průzkumu také vyplynulo, že zaměstnanci nejsou dostatečně motivováni výší své mzdy.

Společnost málo informuje své zaměstnance o svých podnikových cílech. Pravidelně se nezajímá o potřeby a požadavky svých zaměstnanců.

Společnost zaměstnává pracovníky, kteří jsou ochotni se dále vzdělávat, navštěvovat školení a vzdělávací kurzy. Nebrání se dalšímu profesnímu rozvoji.

Vedoucí pracovníci jsou si vědomi toho, že jejich znalosti v oblasti řízení a vedení lidí jsou velmi důležité pro správný chod organizace. Také vědí, že dobře kvalifikovaný pracovník, je takový pracovník, který své práci rozumí a má takové vzdělání, které je vyhovující pro jednotlivá pracovní místa.

4.5. Náměty pro management

Při tvorbě návrhů a doporučení pro management je nutno vycházet z dosažených výsledků provedeného průzkumu. Na základě provedené analýzy jsou navržena opatření, která by mohla vést ke zlepšení stávající situace v oblasti řízených lidských zdrojů ve společnosti a také ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Jelikož metoda dotazování pomocí rozhovoru není anonymní, domnívám se, že odpovědi mohou být zkreslené.

4.5.1. Ztotožnění zaměstnanců s podnikovými cíly společnosti

Před tím, než bude stanovena vize společnosti, je nutné si uvědomit, pro koho a z jakého důvodu je důležitá. Mnoho organizací svá poslání zaměřuje zejména na management a zapomíná na své řadové zaměstnance. Nejsou-li zaměstnanci ztotožnění s vizí či záměry své společnosti, může to negativně ovlivnit jejich chování a mít negativní dopad na ztrátu jejich motivace.

Z průzkumu, který jsem prováděla formou rozhovoru jsem zjistila, že 1,85% zaměstnanců zná cíl společnosti, 5,56% zaměstnanců spíše zná, 59,26% zaměstnanců nezná, 33,33% zaměstnanců spíše nezná. Což není velká informovanost zaměstnanců.

Proto navrhuji managementu, aby zaměstnance informoval na pravidelných celofiremních poradách jak o dlouhodobých, tak o krátkodobých cílech společnosti. Na těchto poradách by se zaměstnanci seznamovali s chystanými změnami a s celkovým děním ve společnosti. Také navrhuji, aby management v současné světové finanční krizi svolával každý měsíc celofiremní porady, na nichž budou zaměstnanci informováni o odchylkách od plánu a případných nápravných opatřeních. Jako zajímavý zdroj informovanosti doporučuji zavést podnikový bulletin, který bude k dispozici zaměstnancům rovněž každý měsíc. Marketingové oddělení by mělo zasílat podnikový bulletin každému zaměstnanci do jeho firemní poštovní schránky. Zaměstnanci se tak seznámí s novými informacemi, které se ve společnosti staly na jednotlivých odděleních ve společnosti. Návrh dopomůže k lepší informovanosti všech zaměstnanců společnosti a tím také může dojít ke zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců.

4.5.2. Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, rozvoj jejich znalostí a dovedností je ku prospěchu jak organizaci, tak rovněž zaměstnancům. Management by měl vědět jaké znalosti a vědomosti musí mít zaměstnanci, aby to vedlo ku prospěchu organizace, k jejímu obstání na trhu a aby organizace byla konkurenceschopná. Management před započítím vzdělávacího programu svých zaměstnanců by si měl dobře promyslet cíle vzdělávacího programu a co se mají účastníci naučit během absolvování programu. Ovšem potřeby vzdělávání zaměstnanců mohou být rozdílné, a proto by management vzdělávací plány měl prodiskutovat se zaměstnanci, aby následný proces vzdělávání byl výsledkem dohody mezi managementem a zaměstnancem. Při vytváření vzdělávacího programu je třeba program naplánovat a zorganizovat. Měly by se také vyčíslit očekávané náklady, které vyplynou ze vzdělávacího programu. Ujasnit si jaký to bude mít přínos pro organizaci. Management by měl vyspecifikovat vzdělávací cíle, které umožňují konkretizovat obsah vzdělávání, jsou základem pro hodnocení programu, jsou důležité pro analýzu a další zlepšování programu.

Z průzkumu jsem zjistila, že 71,43 % zaměstnanců má zájem se nadále vzdělávat a navštěvovat vzdělávací kurzy a školení, 26,79 % má spíše zájem, 1,79 % spíše nemá zájem a 0 % zaměstnanců zájem nemá.

Výsledky průzkumu jasně dokazují, že společnost zaměstnává zaměstnance, kteří se chtějí vzdělávat, navštěvovat vzdělávací kurzy a školení, které jim dopomohou k získání nových informací a zdokonalení se ve stávajících profesích. Management by měl využít zájmu zaměstnanců a zajišťovat pro zaměstnance vzdělávací programy. Pokud zaměstnanci sami chtějí zvyšovat svou kvalifikaci, je to nejjednodušší cesta, jak dosáhnout požadované kvalifikační úrovně v souladu s potřebami a požadavky společnosti, které jsou kladeny na různá pracovní místa. Vzdělávání se znamená dosažení lepších a kvalitnějších výsledků při práci. Jestliže zaměstnanec využije možnosti vzdělávání se, kterou bude společnost nabízet, dosáhne osobního i profesního rozvoje, což povede ke zvýšení životního i pracovního uspokojení zaměstnance. Společnost může tímto rychleji a kvalitněji dosahovat svých podnikových cílů a dalších aktivit spojených s růstem a rozvojem společnosti. S ohledem na svou podnikatelskou úspěšnost by měla společnost dále své zaměstnance vzdělávat.

4.5.3. Motivování zaměstnanců

Zaměstnavatelé jsou si vědomi toho, že úspěšnost organizace je ve větší míře závislá na zaměstnancích. Kvalitní zaměstnanci představují pro organizaci konkurenční výhodu. Aby si organizace udržela kvalitní zaměstnance a nepřicházela o ně z důvodu odchodu ke konkurenci, měla by své pracovníky dostatečně motivovat. Motivace je nejdůležitějším prvkem zvýšení zájmu o určitou činnost. Management by měl přemýšlet o tom, jak nejlépe motivovat zaměstnance. Management by měl vytvořit takové motivační prostředí, které dopomůže zaměstnanci podat dobrý pracovní výkon, který je pro management uspokojující.

Z průzkumu prováděného formou rozhovoru jsem zjistila, že 43,53 % zaměstnanců je spokojeno se současným způsobem motivování, 35,29 % je spíše spokojeno, 21,18 % zaměstnanců je spíše nespokojeno a 0 % zaměstnanců je nespokojeno. Z průzkumu také vyplynulo, že výší své mzdy je 20 % zaměstnanců spokojeno, 26,67 % zaměstnanců je spíše spokojeno, 24,44 % zaměstnanců je nespokojeno a 28,89 % zaměstnanců spíše není spokojeno s výší své mzdy.

Z rozhovoru jsem také zjistila, že společnost využívá pro motivování pracovníků pouze peněžní odměnu. Peněžní odměna se sice jeví jako nejlepší způsob odměňování, protože si za peníze každý zaměstnanec pořídí to, po čem touží, co potřebuje. Ovšem řadový zaměstnanec není schopen si přesně vypočítat, jak velká bude jeho peněžní odměna za daný měsíc. Pro výpočet neexistuje žádná směrnice, tabulka. Také netuší, v jaké výši mu bude odměna vedoucími pracovníky přidělena. Je důležité, aby management společnosti vytvořil a důsledně se řídil kvalitně propracovaným systémem odměňování a tím minimalizoval problémy související s vnímáním nespravedlnosti a neinformovanosti zaměstnanců. S nastaveným systémem odměňování by měla společnost seznámit všechny zaměstnance a objasnit jim veškeré nejasnosti v systému.

Z průzkumu vyplynulo, že zaměstnanci jsou motivováni, ale nejsou motivováni dostatečně pro zvýšení pracovního výkonu. Navrhuji managementu, aby ke mzdě kterou zaměstnanci pobírají, zavedl *cafeteria* systém zaměstnaneckých výhod. *Cafeteria* systém je systém, kdy každému zaměstnanci je na jeho účet přidělen určitý počet bodů. Z tohoto účtu pak zaměstnanec čerpá své body na nákup jednotlivých benefitů, které si vybral. Doporučuji zavést *cafeteria* systém proto, protože zaměstnanci ve společnosti jsou rozdílných věkových skupin, mají různé zájmy a jiné sociální potřeby. Do *cafeteria* systému navrhuji zavést tyto benefity: příspěvek na kulturu (kino, divadlo, plesy apod.), na sportovní aktivity (na

permanentní vstupenky). Kdy 1 bod na účtu bude odpovídat hodnotě 1 Kč. Počet bodů bude nastaven podle pracovní pozice a počtu odpracovaných let ve společnosti. Zaměstnanec si bude moci vybírat benefity podle časového rozmezí určeného společností. Nevyčerpané body se mohou převádět do dalšího roku.

Návrh týkající se zavedení *cafeteria* systému dopomůže k větší spokojenosti zaměstnanců vůči výši jejich mzdy. Jelikož ke mzdě zaměstnanců přibude tato zaměstnanecká výhoda. Zaměstnanec tímto bude lépe a více motivován, což dopomůže ke zvýšení pracovního výkonu zaměstnance.

5. ZÁVĚR

Bakalářská práce je zaměřena na téma řízení lidských zdrojů jako podmínka úspěšného rozvoje průmyslové organizace. Organizace by se měly neustále zabývat rozvojem řízení lidských zdrojů, ne jenom plněním svých podnikatelských cílů. Řízení lidských zdrojů stojí na bedrech především vedoucích pracovníků, manažerů. Každá organizace by měla o své zaměstnance pečovat, starat se o ně a náležitě s nimi zacházet, protože právě zaměstnanci jsou určujícím faktorem úspěšnosti organizace.

Bakalářská práce se zabývá řízením lidských zdrojů. Teoretická část nese název: Teoretická východiska přístupu k řízení lidských zdrojů. Zabývá se lidskými zdroji, personální politikou organizace, popisem a analýzou práce, specifikací pracovních požadavků, získáváním a výběrem zaměstnanců, průběžnými personálními činnostmi, zaměstnaneckými vztahy, organizační kulturou. V teoretické části jsem vycházela z odborné literatury, kterou uvádím ve zdrojích.

V praktické části je představena společnost D3Soft s.r.o., ve které jsem provedla analýzu pomocí polostandardizovaného rozhovoru zaměřeného na efektivní řízení lidských zdrojů. Cílem bylo zjistit, jak společnost D3Soft s.r.o. přistupuje k řízení lidských zdrojů. Zajímalo mě, zda společnost přistupuje správně k řízení lidských zdrojů a jak tuto záležitost vnímají samotní zaměstnanci společnosti. Následně jsem navrhla řešení popřípadě změny, které by mohly vést k pozitivnímu zlepšení stávající situace v oblasti řízených lidských zdrojů ve společnosti a také ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Na základě provedené analýzy jsem dospěla k závěru, že ve společnosti D3Soft s.r.o. nedochází k dostačující informovanosti zaměstnanců o podnikových cílech společnosti. Analýza odhalila některé další problémové oblasti, kterými jsem se zabývala ve 4. kapitole. Navrhla jsem možné způsoby odstranění zjištěných nedostatků, které mohou vést ke zlepšení stávající situace.

Analýza také odhalila, že společnost D3Soft s.r.o. zaměstnává pracovníky, kteří se chtějí dále vzdělávat, navštěvovat školení a vzdělávací kurzy. Zaměstnanci chtějí rozšiřovat své znalosti a dovednosti.

Přínos mé bakalářské práce vnímám v tom, že management společnosti se může seznámit s oblastmi, které zaměstnanci pocítují jako neuspokojivé a mohou se je pokusit řešit.

Seznam použité literatury

Literatura:

ARMSTRONG MICHAEL, (2002), *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, ISBN 80-247-0469-2

ARMSTRONG MICHAEL, (1999), *Personální management*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, ISBN 80-7169-614-5

ARMSTRONG MICHAEL & ANGELA BARON, (2002), *Strategic HRM The Key to improved business performance*, Londýn: CIPD House, ISBN 0-85292-923-4

BĚLOHLÁVEK FRANTIŠEK, (2003), *Desatero manažera*, 1. vyd. Praha: Computer Press, ISBN 80-7226-873-2

BLÁHA J., MATEICIUC A., KAŇÁKOVÁ Z., (2005), *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, ISBN 80-251-0374-9

HELLER ROBERT, (2001), *Jak motivovat druhé*, 1. vyd. Praha: Nakladatelství Slovart, ISBN 80-7209-328-2

KOUBEK JOSEF, (1997), *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*, 2.vyd. Praha: Management Press, ISBN 80-85943-51-4

MILKOVICH T. GEORGE, JOHN W. BOUDREAU, (1993), *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada, ISBN 80-85623-29-3

MUTZNER, (2008), A. Den kampf um Talente gewinnen ohne ihn zu führen. Io new management, *Moderní řízení*, roč. XLIII,

STÝBLO JIŘÍ, (2008), *Management současný a budoucí*, 1. vyd. Praha: Professional Publishing, ISBN 978-80-86946-67-2

TURECKIOVÁ MICHAELA, (2004), *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, 1.vyd. Praha: Grada Publishing, ISBN 80-247- 0405-6

VAJNER LUDĚK, (2007), *Výběr pracovníků do týmu*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-1739-5

Další prameny:

[http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=or&sysinf.@strana=searchResults
&hledani.@typ=subjekt&hledani.format.typHledani=x*&hledani.podminka.subjekt=D3Soft](http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=or&sysinf.@strana=searchResults&hledani.@typ=subjekt&hledani.format.typHledani=x*&hledani.podminka.subjekt=D3Soft)

<http://www.d3soft.cz>

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- byl(a) jsem seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7. května 2010

Andrea Strungová

Adresa trvalého pobytu studenta:

Tylova 2784/13, 700 30 Ostrava

Seznam příloh

Příloha č. 1 - Polostandardizovaný rozhovor zaměřený na efektivní řízení lidských zdrojů